1

Chronique d'une embauche annoncée

L'embauche est certainement la décision la plus importante que le management doit prendre : c'est elle qui conditionne le choix d'un collaborateur compétent, l'efficacité d'une équipe, la performance de l'organisme et la satisfaction du client final. Elle constitue donc la première action du management relationnel, tel que le définissait Edwards Deming, voilà soixante ans. Pour lui, l'homme — il embrassait probablement les femmes dans sa définition — devait être le centre de tout système global de qualité. La démarche de recrutement du personnel représente l'acte fondateur du management. Elle est aussi la pierre angulaire de sa mission de gestion des ressources humaines qui l'inscrit dans une compétence déterminante de son management : positif, organisé, relationnel, rigoureux, basé sur des expériences et des compétences prouvées par des faits vérifiables.

1.1 Rompre avec la préhistoire

Les compétences du manager, relatives au recrutement et au choix de ses collaborateurs, impliquent l'élaboration et le respect de normes et de procédures qui rompent avec nombre de pratiques actuelles. Celles-ci font la part belle au « feeling », au copinage et à des techniques relevant d'un autre âge ou d'un autre contexte d'évaluation (hôpitaux psychiatriques, casernes et autres organismes tayloriens ayant besoin d'une main-d'œuvre docile et se contentant à vie d'une tâche répétitive). Elles s'accompagnent trop souvent d'incantations magiques concernant les données astrologiques, la symbolique numérologique, les analyses graphologiques et autres zozoteries psychotechniques enrobées des oripeaux informatiques à la mode. Ces oracles sont délivrés par des « psychopitres » dénoncés depuis longtemps par Maurice de Montmollin[1] et plus récemment par Marylou Bruchon-Scweitzer[2]. Même un certain nombre de sectes proposent leurs méthodes pour s'implanter dans les entreprises, via la pratique des techniques d'évaluation qu'elles ont mises au point, en les affublant d'une apparence pseudo-scientifique pour convaincre les gogos qui adhéreront ensuite à leur cause. Certains choix sont justifiés par l'appartenance du candidat à des partis politiques ou à des mouvements idéologiques dans lesquels trois points en triangle ou un compas servent de signes de reconnaissance et de sésame à une fonction stratégique.

Pour se démarquer de telles pratiques obscurantistes et manifester sa réelle responsabilité sociétale, le management relationnel peut alors être défini comme un ensemble de compétences impulsant des actions basées sur des méthodes, des normes et des procédures qui s'inscrivent dans le champ de la normalisation 9000/2001 sous le sigle générique FD X 50-183[3]. La normalisation en cours avec la norme WD/26000.3 en cours d'élaboration l'invite aussi à respecter trois principes majeurs. Le recrutement des organismes doit alors s'inscrire dans le cadre du développement durable des ressources humaines et de la responsabilité sociétale dont leurs dirigeants se réclament haut et fort :

– le respect des droits humains fondamentaux excluant notamment l'emploi des enfants ;

1. Montmollin de M., *Les psychopitres*, Paris, PUF, 1969.
2. Bruchon-Schweitzer M-L, Une enquête sur le recrutement en France, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 41, 9-17, 1991.
3. *Outils de management – Ressources humaines dans un système de management de la qualité - Management des compétences*, AFNOR, juillet 2002.

– le développement personnel et l'épanouissement de salariés tout au long de leur carrière ;
– la formation continue des personnels dès leur embauche.

De l'opportunité et de la pertinence de cette compétence dévolue à l'embauche dépendent à la fois la richesse du capital compétences[4] du personnel de l'organisme, l'épanouissement harmonieux du candidat retenu dans le réseau clients-fournisseurs ainsi que sa performance nécessaire à l'obtention durable[5] de la qualité attendue par le client final. Or ce double enjeu, humain et organisationnel, est loin d'être perçu par la plupart des dirigeants qui se résolvent à utiliser des pratiques pour le moins curieuses afin d'opérer ce choix déterminant pour enrichir le capital des compétences de l'organisme.

Face à ce défi majeur de la gestion des ressources humaines, de multiples acteurs prétendent imposer leurs incantations divinatoires : gourous, cabinets conseils douteux, conseillers charlatans et autres « psythonisses » rivalisent avec des méthodes obsolètes et des recettes inadaptées. Ils envahissent ce domaine capital de la gestion des entreprises au détriment d'une méthode rigoureuse qui s'impose tout au long d'un parcours semé d'embûches et de chausse-trappes…

1.2 Réussir un recrutement : chronologie du succès

L'objectif de cet ouvrage est donc de proposer aux managers comme aux responsables des ressources humaines une démarche pragmatique éprouvée par une pratique de terrain de plus d'un quart de siècle, assortie de la création puis de la direction d'une filière de troisième cycle à l'Université dédiée au recrutement. Cette démarche rigoureuse validée par le recrutement de plus de vingt mille candidats a été confortée par une méthodologie d'évaluation soutenue par la Commission européenne dans un projet « Leonardo da Vinci ». Examinons d'abord la chronologie des différentes étapes qui conditionnent la réussite d'un recrutement. Le descriptif de la procédure décrite tableau 1.1 est planifié sur une période s'étalant de 2 à 12 mois selon les fonctions à pourvoir.

4. Mennechet A, *Le capital compétences*, Afnor, 2006.
5. Orse, *Développement durable et entreprise*, Afnor, 2004.

Tableau 1.1 Les étapes d'un recrutement

	Étapes	Qui	Délais	Moyen de communication	Document
1	Décision et déclenchement de la procédure	Direction	Réalisation complète de 3 à 12 mois	Réunion	Fiche APAP
2	Constitution d'un collège de recrutement	DRH, chefs de service, service RH, psy interne ou conseiller externe	1 semaine	Réunion	Fiche de procédure
3	Décrire ou préciser la fonction	Le collège		Réunion	Description de fonction
4	Affichage du poste à pourvoir	Service RH	Pendant 1 mois	Panneau d'affichage	Fiche APAP
5	Réception 1 mois après des candidatures internes et obligation d'en tenir compte des entretiens	Service RH	Organisation des entretiens : entre 1 et 2 semaines	Entretiens d'évaluation	Guide d'entretien Dossier individuel des candidats internes
6	Conception d'une annonce externe pour la presse	DRH, patron, spécialiste	De 8 à 15 jours pour passer l'annonce et 1 à 3 semaines pour recevoir les candidatures	Conception attractive	Annonce média
7	Tri des candidatures	Secrétaire service RH	1 semaine	Validation DRH	Grille de tri

Tableau 1.1 Les étapes d'un recrutement (fin)

	Étapes	Qui	Délais	Moyen de communication	Document
8	Planification des rencontres avec le collège qui parfois ne rencontre que les 3 candidats de tête	Le collège	1 à 2 semaines	Courrier téléphone ou mail	Planning des rendez-vous d'entretiens
9	Réception des candidats (6 à 10 par poste)	Le collège	1 à 2 journées	Entretiens d'évaluation	Guide d'entretien Dossier (lettre + cv Formulaire Compte rendu
10	Sélection des 3 candidats les plus adaptés	Au collège, patron + compte rendu	1 journée	Réunion	Fiche de synthèse
11	Compte rendu final	Collège	1 semaine	Réunion	Dossier de synthèse
12	Contact du candidat pour savoir s'il est toujours libre et finalisation du choix	DRH	1 semaine	Entretien téléphone ou mail	Projet de contrat
13	Contractua-lisation Phase d'échange pour accord sur le contrat	DRH	1 à 4 semaines	Entretien téléphone ou mail	Contrat final
14	Intégration du candidat	Respon-sable service	1 à 3 mois	Procédure accueil entretien	Livret d'accueil

1.3 Anticiper et planifier

Gérer c'est prévoir. Cet aphorisme datant de Confucius est d'autant plus vrai en matière de gestion des ressources humaines que sa stricte application est primordiale en matière de recrutement. Une embauche s'anticipe et se planifie : c'est le premier moment important à retenir de cette chronique. Or trop souvent les décisions d'embauche se prennent sous la contrainte d'un départ, pourtant prévu de longue date, ou d'une démission qui peut être gérée autrement que dans l'urgence.

Dans ces conditions d'improvisation, le recrutement va être l'élément déclencheur d'un jeu de dominos désastreux voire d'un « trivial pursuit » catastrophique dans laquelle l'intégration ressemble à une embuscade, la formation va être bâclée. Les fameux problèmes de communication qui s'ensuivront vont accélérer la désadaptation qui se manifestera par un des nombreux symptômes que la gestion des ressources humaines conventionnelle a beaucoup de mal à juguler ; absentéisme (11 % en moyenne), *turnover* (jusqu'à 25 % dans le secteur informatique), pathologie sociale (mécontentements, grèves, démotivation), sabotage (des boulons dans des boîtes de vitesse ou des colonies d'*Escherichia coli* dans des steaks hachés, est-ce bien normal ?[6]), harcèlement (une femme sur deux le subit au plan sexuel et un salarié sur quatre au plan moral), charge mentale dans l'industrie comme dans les administrations ou les centres de recherche, *burn-out* dans les hôpitaux et suicide pandémique dans tous les secteurs (un par jour en moyenne).

Dans notre expérience, une anticipation de trois mois est à peine suffisante pour recruter une secrétaire et un délai de dix à douze mois s'impose pour un cadre dirigeant afin d'opérer un choix de qualité, c'est-à-dire pour qu'il satisfasse de façon pérenne à la fois le candidat et l'organisme qui le recrute. Cette planification doit s'assortir de la constitution d'un collège de recrutement comme c'est le cas dans les grands groupes dans lesquels nous officions. Composé par un membre de la direction des ressources humaines, des chefs de service, un conseil interne ou externe spécialiste du recrutement dûment diplômé en psychologie, ce groupe de travail dédié à chaque recrutement est présidé par un dirigeant.

Ce collège devra fonctionner en concertation et se décider par consensus sachant que le conseil (externe ou interne, spécialiste du recrutement et de l'évaluation scientifique du personnel, dûment diplômé[7] et compétent dans le

6. *Marianne*, n° 572 et 573, avril 2008.
7. Une loi du 12 décembre 1992 confie cette mission à des diplômés de troisième cycle en psychologie du travail.

champ de l'évaluation) a pour mission de répondre aux interrogations de chacun des membres du collège lors de la réunion finale qui déterminera le choix du candidat retenu pour la fonction. Dans le cas inverse, le sort du candidat est scellé : il y a trop de risques à choisir un candidat au sujet duquel subsiste l'ombre d'un doute quant à ses compétences, sa personnalité, ses motivations, sa fiabilité, son adaptation et son évolution.

1.4 Décrire la fonction à pourvoir

Une embauche s'effectue en fonction d'une description de fonction circonstanciée et méthodique rédigée dans un document de référence. C'est le second principe qui conduit à connaître précisément en termes de missions, responsabilités, informations, relations, compétences ce qui est attendu du candidat, autant de données qui constitueront sa feuille de route pour une intégration réussie.

Trop souvent, ces descriptions se réduisent à un profil de poste succinct ou à une vague définition de fonction de quelques lignes, voire une fiche de poste d'une page. Ce sont autant de documents totalement inappropriés pour déterminer des critères fiables de sélection et insuffisants aussi pour présenter la fonction aux candidats lors de leur audition le jour de l'examen de leur candidature. La dérive amorcée à cette occasion va se cumuler au déficit d'information pour entraîner un cercle vicieux difficilement récupérable. Cette dérive se trouve à la source de toute la pathologie sociale de l'organisme allant de la démotivation au suicide en passant par l'absentéisme, la non-qualité, les défaillances de la communication interne, les rumeurs, les grèves et le *burn-out*…

La description de fonction doit être conçue comme un véritable mode d'emploi des différentes activités, missions et attributions qui le constitue et dont le titulaire devra s'imprégner pour être à la hauteur des attentes dont il est l'objet. Cette description doit donc lui servir de manuel d'utilisation de sa fonction et mettre en évidence – notamment – le réseau de relations et la carte des compétences requises dans la fonction.

Rendons grâce à l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie) d'avoir imposé à ses adhérents une méthodologie[8] qui leur permit,

8. Corbin, du nom d'un ancien chef de personnel qui l'a élaborée et contribué à son développement. Notre collaboration avec André Corbin et son équipe, pendant plusieurs années à cette époque et dans de multiples entreprises de l'UIMM, nous a permis ensuite de diffuser et de perfectionner cette méthodologie en y ajoutant la carte des compétences et la formalisation du réseau de relations du titulaire.

dans la décennie 1970, de décrire ainsi toutes les fonctions des entreprises. Par la suite, d'autres secteurs et organismes ont suivi le mouvement qui constitue l'un des quatre piliers fondamentaux d'une ingénierie des ressources humaines bien comprise comportant une démarche de qualité globale, une méthode de communication nécessaire pour prévenir et traiter les conflits comme les situations quotidiennes de réunion ou d'entretien, et l'évaluation des compétences.

1.5 Évaluer les compétences

Ces compétences, mises en évidence par la carte définie dans la description de fonction, seront déclinées dans telle ou telle activité et devront faire l'objet d'une mise à niveau constante pour répondre aux évolutions technologiques et aux nécessités d'adaptation. Ainsi conçues et utilisées, elles permettront de compléter la formation du candidat retenu, dans telle ou telle compétence qui le nécessite, grâce à l'évaluation des écarts qui sera pratiquée lors des entretiens effectués au cours du recrutement.

Ainsi les différents candidats pourront être confrontés objectivement entre eux, sur la base des niveaux acquis pour chacune des compétences nécessaires à la tenue du poste. Elles seront recensées dans une carte comparative déterminant des écarts entre les niveaux requis par la fonction et les niveaux acquis par les candidats pour chacun des domaines de compétences utiles à l'exécution de la fonction.

Le préalable à cette comparaison réside dans l'élaboration d'un référentiel global des compétences utiles à l'organisme. Ce document permettra d'établir une carte des compétences par fonction dont l'utilisation pourra servir ensuite, au-delà du recrutement, à tous les moments importants de la carrière du salarié (promotion, reconversion, mutation, entrée dans l'ère des seniors) et notamment pour établir le nouveau bilan d'étape professionnel (BEP) voulu par la récente loi de modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008[9], ou pour l'entretien professionnel défini par la loi sur la formation tout au long de la vie du 4 mai 2004.

Les compétences sont définies par l'AFNOR[10] comme « l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir faire faire et savoir-être » relatifs à un domaine

9. L'article 6 de cette loi préconise la réalisation d'un Bilan d'étape professionnel (BEP) différent des modalités d'évaluation préexistantes, afin que le salarié puisse le présenter lors d'un recrutement et à l'occasion de l'entretien professionnel et laisse aux partenaires sociaux le soin d'en établir les modalités méthodologiques et pratiques.
10. *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, 2002.

particulier. Cette définition exclut de son champ les caractéristiques de personnalité prétendument évaluées par la psychotechnique et d'autres méthodes intuitives pour ne retenir que des connaissances et des pratiques « prouvées par l'expérience ».

Ainsi lors d'un recrutement, l'évaluation de la personnalité d'un candidat devrait être débarrassée des scories qui l'encombrent habituellement, notamment l'évaluation des 8 P chère à certains organismes : « ponctualité, politesse, propreté, présentation, probité, personnalité, persévérance, potentiel », pointés sur une échelle en quatre paliers fortement marquée par la morale : très insuffisant, médiocre, à peine suffisant, satisfaisant. Les jugements de cet acabit, aussi subjectifs que dérisoires, ont donné très mauvaise presse au paternalisme des dirigeants qui les distribuent abondamment autour d'eux et s'étonnent dans un même mouvement de la démotivation de leurs personnels ainsi qualifiés et rangés dans l'enfer de la dévalorisation. Si une telle évaluation se justifie, cela doit être sur la base de la concertation et de la réflexion engagée entre le recruteur et le candidat, à l'aide de grilles d'analyse et d'outils transparents comme nous le proposons au chapitre 6.

Pour remplacer l'évaluation autocratique, couramment utilisée par l'intermédiaire des inventaires de personnalité ou des épreuves dites projectives, qui concerne des qualités aussi peu mesurables que l'autonomie, le charisme, l'initiative ou la sociabilité, nous avons mis au point un référentiel spécifique décrivant les compétences relationnelles, c'est-à-dire celles qui sont relatives au savoir-être. Ces compétences présentées au chapitre 5 traduisent ces savoir-être souvent dénommés « qualités », « caractéristiques » ou « facteurs de personnalité » en autant de savoirs et de savoir-faire objectivement repérables et mesurables.

Ces savoir-être sont alors appréhendables en termes de comportements manifestes[11]. Hiérarchisés en niveaux correspondant à autant de procédures définies par des propositions, ces comportements peuvent alors faire l'objet d'un perfectionnement. Celui-ci permet aux personnes qui l'entreprennent de sortir de la dévalorisation dans laquelle des évaluations traditionnelles, des jugements à l'emporte-pièce[12] ou des appréciations issues des techniques couramment utilisées lors des examens de candidature (graphologie, psychotechnique,

11. *Le savoir-être ! – Un référentiel professionnel d'excellence*, AFNOR, 2008.
12. Le recruteur se souviendra que d'après les travaux de Zetl, Pradier *et al*. (in *Le téléspectateur face à la télévision,* Nathan, 1986) le jugement spontané se fait en 18/1 000e de seconde et qu'il est très difficile de revenir sur cette première impression.

inventaires de personnalité et autres techniques projectives comme le Rorschach ou le TAT, l'épreuve de l'arbre ou du village[13]) les enferment habituellement.

1.6 Recevoir et trier les dossiers de candidature

Une fois les compétences définies et la description de fonction actualisée, il convient d'entreprendre la chasse aux candidats dans le cas des PME ou des secteurs difficiles. À l'inverse, il s'agit de trier avec rigueur et méthode le flot des candidats qui se précipitent en nombre dans les entreprises connues et les filières de formation où les candidats sont légion. Dans ce dernier cas de pléthore (perspective dans laquelle se situe essentiellement ce guide à l'usage des managers qui recrutent) s'impose un tri sélectif des candidatures. En effet, l'expérience montre que, pour un poste de secrétaire ou d'ingénieur – entre autres exemples remarquables – la distinction des curriculum vitae s'avère délicate : tous les documents se ressemblent, copiés-collés sur le même fade modèle, seul le nom en haut du document change. Les rubriques sont identiques comme parfois le cursus tandis que l'absence de synthèse et de conception illustre l'oubli du projet professionnel. Oublions l'orthographe approximative des lettres prétendument « de motivation » qui n'apportent aucune information à part le sempiternel couplet laudatif sur « votre entreprise de renommée internationale leader sur son marché fortement concurrentiel » qui ne fait que reprendre les conserves culturelles véhiculées par l'offre d'emploi.

Il importe donc de former les personnes chargées de l'administration du personnel à trier ces dossiers, lettre et curriculum vitae, à l'aide d'une grille spécifique. Ce moyen simple, basé sur des critères aisément identifiables, permettra de gagner du temps et de ne convoquer que les candidats qui ont fait un réel effort de présentation et dont le dossier souscrit aux critères ainsi élaborés. Comment en effet confier la rédaction d'un compte rendu, d'une lettre ou d'un projet à quelqu'un qui n'a pas fait ce simple effort de rédaction, de synthèse, de précision et de clarté pour lui-même ?

Ce tri doit s'effectuer le plus rapidement possible après la réception des dossiers afin de convoquer les candidats retenus au plus vite. Ce tri doit permettre de convoquer trois à cinq candidats sur cent, ce qui est une bonne représentation des candidats qui font un réel effort de conception pour manifester leur détermination à défendre leur candidature à la fonction postulée. Les vérifications opérées sur un certain nombre de cas représentatifs montrent

13. Azzopardi G., *Le guide du recrutement*, Marabout, 2000.

qu'il y a une corrélation tout à fait significative entre les dossiers rejetés et le peu d'intérêt des candidats pour le poste auxquels ils prétendent postuler. Cela est d'autant plus révélateur dans les situations où les fonctions et les entreprises étant peu attractives, les candidats sont peu nombreux : il faut alors abaisser la sévérité des critères de choix et plonger dans les limbes des candidatures spontanément écartées. À l'inverse, le choix des candidats retenus par ce tri sélectif s'avère éminemment difficile. Seuls les entretiens de sélection auxquels les candidats désignés vont être confrontés vont permettre, non pas de les départager, mais d'analyser et de choisir le candidat qui réunit le meilleur compromis entre l'adaptation prévisible dans la fonction en raison de ses compétences et le pronostic d'évolution que le collège de recrutement peut prévoir en comparant ses évaluations.

1.7 Conduire l'entretien de sélection

C'est le moment crucial, à la fois pour le candidat toujours stressé, et le manager qui ne l'est quelquefois pas moins. Il est donc important pour ce dernier de se former à cette procédure délicate qui nécessite l'appropriation de plusieurs compétences relationnelles allant de l'anticipation mentale à l'intelligence affective en passant par la communication interpersonnelle et sa sœur aînée, la communication positive (tableau 1.2). Ce sont autant de compétences, que nous développerons aux chapitres 3 et 4, nécessaires au manager qui doit s'efforcer de les perfectionner. Au chapitre 8, nous verrons les compétences nécessaires à la conduite de l'entretien qui doit être préparé minutieusement pour être réussi. Cet entretien est le cadre et le moyen privilégié d'une évaluation objective débouchant sur le choix du candidat idoine ainsi que sur un diagnostic, étayé en termes de compétences et de motivation, assorti d'un pronostic d'évolution moyennant un certain nombre de modalités et de précautions définies dans un plan d'action visant l'intégration réussie du candidat retenu.

Lors de l'entretien de sélection, différents supports peuvent être conçus et utilisés pour affiner l'évaluation et permettre au collège de recrutement d'opérer des comparaisons et des choix basés sur une même méthodologie. Outre la carte des compétences comparatives fonction/candidats, un guide d'entretien doit servir à conduire celui-ci tandis qu'une grille d'enregistrement des informations permet de compiler toutes les informations recensées et de les comparer avec celles relatées dans le curriculum vitae. En outre, un compte rendu de synthèse doit pouvoir être rédigé dans un style télégraphique à partir d'une grille spécifique présentée au chapitre 7, comme tous les supports utiles au recruteur.

Tableau 1.2 Conseils aux recruteurs pour conduire l'entretien de sélection

1. Règles générales
Vous êtes naïf et vous voulez savoir et surtout comprendre,
Faites préciser chaque fait
Valorisez souvent (« c'est intéressant… »)
2. Au début de la rencontre
Mettez en confiance par un accueil chaleureux
3. Faites exprimer et écoutez l'exposé de l'historique vital : parcours scolaire et professionnel
Prenez des notes, demandez des précisions et acquiescez.
4. Faites le point des compétences et des écarts afin d'en dresser un tableau comparatif avec la carte des compétences de la fonction
5. Suivez la trame proposée par le document préétabli (guide d'entretien thématique)
6. Utilisez une grille d'enregistrement d'entretien
Munissez-vous d'un bloc-notes et d'un stylo pour noter vos remarques au fur et à mesure
7. Dans les moments difficiles (objections, questions, réticence, opposition, silence buté)
Gardez votre calme et le silence, respirez et temporisez en amortissant votre réponse.
8. Apportez les informations (avant de finaliser le plan d'action) et répondez aux questions du candidat
9. Récapitulez les points d'accord et demandez s'il reste des questions en suspens
10. À la fin de l'entretien de sélection
Remerciez et faites analyser l'entretien par le candidat dans un compte rendu écrit.
11. Après la rencontre
Faites le point sur votre prestation et sur celle du candidat en utilisant les documents d'évaluation proposés dans cet ouvrage.
12. Rédigez le compte rendu synthétique en suivant la trame proposée au chapitre 7

Enfin d'autres documents doivent aider à l'autoévaluation de la performance du recruteur lors de l'entretien, d'autres encore servent à déterminer plus finement la motivation du candidat (présentés au chapitre 6) tandis qu'un dernier document administratif rédigé par le candidat conduira à vérifier et valider l'ensemble des informations obtenues en engageant la sincérité du candidat.

1.8 Évaluer les candidats

C'est la mission du collège de recrutement de recevoir les candidats afin d'opérer un choix armé sur la base de supports partagés par tous en réalisant individuellement des entretiens approfondis avec chaque candidat. Naturellement chacun insistera sur la spécialité qui est la sienne afin de cerner les compétences qui sont de son ressort en utilisant une grille d'analyse. Celle-ci permettra de confronter les impressions du recruteur, passées au crible de critères objectifs, à celles des autres membres du collège de recrutement organisé pour l'occasion. De la sorte et pour la plupart des candidats, ces analyses apparaîtront homogènes et les divergences pourront être arbitrées par l'analyse plus circonstanciée du conseil spécialiste en évaluation.

Outre l'entretien, qui constitue un moment déterminant d'évaluation à partir d'un certain nombre de supports (guide, CV, grille d'enregistrement, carte des compétences, analyse de l'historique vital, compte rendu, situations analogiques, grille de coopération, guide de conseils au recruteur) d'autres moyens peuvent être utilisés pour évaluer directement le candidat sans référence à aucune des méthodes inférentielles traditionnelles. À leur propos, nous avons déjà dit le peu de crédit scientifique qui peut leur être accordé en raison du contexte dans lequel elles ont été conçues[14] et le dévoiement dont elles font souvent l'objet en matière de recrutement. Elles sont en effet utilisées par des personnes sans qualification ni le diplôme requis pour manier la panoplie psychotechnique.

Dans toutes les fonctions, il est important d'estimer les compétences relationnelles des candidats qui vont devoir s'insérer dans un groupe de travail et coopéreront en fonction des attentes, des besoins et des contraintes des membres du réseau clients-fournisseurs auquel ils vont appartenir. Il est donc utile d'analyser leur performance sociale, leur entregent et leurs compétences interpersonnelles dans un contexte analogue. Cette situation peut être réalisée

14. *Les méninges du management, GRH et communication interne*, Chiron, 2002.

un jour d'examen d'embauche qui voit réunis dans une même pièce plusieurs candidats. Il suffit de proposer à ce groupe de candidats un sujet de discussion ou un projet à réaliser pour juger effectivement les compétences relationnelles de chacun d'eux.

La prise de parole de chacun, le *leadership* exercé avec plus ou moins de finesse par un autre, le travail en équipe effectué et la méthodologie proposée par tel autre, éclaireront le recruteur qui se charge d'une telle analyse, à l'aide d'une grille d'évaluation spécialement élaborée à cet effet. Ces interventions conduiront à poser un diagnostic fiable d'insertion dans un groupe de travail, une équipe, un service. En sachant que tous les candidats sont logés à la même enseigne, il sera aussi possible de distinguer du lot celui qui possède des compétences supplémentaires de gestion du stress, d'anticipation mentale et d'intelligence affective, entre autres compétences utiles au sein du réseau de relations dans lequel le candidat doit évoluer.

Défendre son point de vue lors d'une négociation constitue une autre compétence indispensable pour négocier, vendre ou acheter, présenter un projet ou donner son avis avec conviction tout en démontrant un évident *leadership* auprès des membres d'un groupe de travail ou lors de la conduite d'un projet. Un moyen simple, pour évaluer cette compétence utile dans de nombreuses fonctions, consiste à réunir un jury de trois personnes pour que cette compétence puisse émerger au niveau requis dans la fonction.

Avec l'analyse comparative des documents fournis, celle des avis des participants du collège ainsi que la lettre de confirmation envoyée par le candidat dans les quarante-huit heures suivant sa convocation, le tour des moyens directs, objectifs et mesurables est opéré sans qu'il soit besoin de recourir à des moyens indirects sans rapport avec la fonction. En effet, aucune activité professionnelle ne requiert de répondre à des tests ou à souscrire à des conditions d'examen de l'intelligence avec des tests de QI. Aucun interlocuteur de la vie au travail, client, collègue, patron ou fournisseur ne s'avise de dévoiler votre personnalité par l'intermédiaire de tâches d'encre ou de questions aussi stupides que :

– « Avez-vous des rougeurs quand vous entrez en réunion ? »
– « Avez-vous été arrêté en état d'ivresse ? »
– « Avez-vous été interné dans un hôpital psychiatrique ? »
– « Pensez-vous qu'il est mal de parler de sexualité ? »

Outre l'inanité de telles questions [15]dont la réponse est évidente si le candidat veut éviter de se faire exclure, il y a peu de chances, à ma connaissance, qu'un partenaire de travail examine vos écrits pour obtenir une analyse graphologique. Il est aussi peu probable qu'un chef de service consulte la rubrique astrologique de ses collaborateurs pour savoir dans quel état ils se trouvent… encore que… Effectivement je pourrais citer une entreprise diffusant du matériel sportif qui compose ses équipes selon ce mode de recrutement tandis qu'un manager d'une société de matériel informatique se targue d'une telle expertise pour recruter ses vendeurs. Il existe aussi des conseils de renom fiers d'agir ainsi dans un article de *Courrier cadres* de janvier 2008[16]…

Toute honte bue, je dois avouer que j'ai organisé une réunion avec les partenaires sociaux en consultant leurs biorythmes[17] pour aider le DRH à utiliser cet indicateur afin de dynamiser le dialogue social. Résultat ? La réunion s'est bien déroulée, merci, et les partenaires sociaux sont sortis très satisfaits de cette séance du comité d'établissement. Peut-être faut-il souligner qu'un artefact de taille s'est glissé dans l'animation de cette rencontre en conduisant le DRH, ainsi sensibilisé sur l'état émotionnel de chaque participant, à être beaucoup plus vigilant que d'habitude sur son vocabulaire, ses réactions spontanées et sur l'écoute prodiguée à chacune des interventions des participants…

Au-delà de ce cas emblématique et tout à fait expérimental, toutes les situations professionnelles demandent de manifester des compétences techniques, des compétences relationnelles et des compétences d'efficacité personnelle au sein d'un groupe ou lors d'une activité solitaire. Ces compétences se manifestent par des procédures clairement identifiées et mises en œuvre avec doigté, finesse et maîtrise. Ce sont autant de situations facilement reproductibles un jour d'examen de sélection. Elles peuvent être conçues, construites et pratiquées lors de la rencontre avec chacun des candidats convoqués pour examiner sa candidature avec objectivité, en concertation avec un groupe et sur la foi de la parole du candidat.

Cependant, il existe des tricheurs, c'est vrai, et de plus en plus. Il faut donc intégrer ce facteur dans la réception et le tri des candidatures comme dans l'entretien de recrutement qui permet de recevoir les candidats sélectionnés

15. Le lecteur les retrouvera, ainsi que d'autres questions aussi limpides sans rapport avec la fonction et donc illégales, dans les inventaires les plus courants de personnalité Cattell, Guilford, Papy ou 360.
16. « Graphologie » in *Courrier cadres*, janvier 2008.
17. Gittelson B, *Vos biorythmes*, Tchou, 1978.

sur l'apparence de dossiers, souvent bien conçus, mais dont il faut d'autant plus se méfier.

1.9 Détecter les tricheurs

Cette détection s'impose à tous les stades de la procédure du recrutement et le moindre doute à cet égard doit conduire à l'élimination drastique du candidat. Un tricheur reste un tricheur dans toutes les activités de la vie quotidienne comme nous avons pu le vérifier à de multiples reprises. Il faut bien comprendre que la majorité des curriculum vitae sont pour le moins embellis et, pour une frange importante d'entre eux, cet embellissement conduit non pas seulement à enjoliver la réalité, mais à la travestir carrément.

Ce travestissement peut conduire certains d'entre eux, comme la presse l'a révélé pour une garde des Sceaux récente, à inventer l'obtention d'un diplôme auquel elle s'est juste inscrite. La ligne correspondante du curriculum vitae est tellement jolie : « MBA de HEC Paris ». Naturellement le candidat qui dérape ainsi pourra ensuite parer les conclusions d'un rapport ou apporter le même cynisme à sa fonction.

Un candidat signalait six années passées dans la même fonction, mais il avait beaucoup de mal à raconter cette période lors de l'entretien. Un coup de téléphone à son ancien employeur leva tout suspense : il était resté seulement six mois ! Il avait pourtant bien trompé son monde, et le dirigeant qui voulait conforter son choix par mon expertise, en fut tout pantois une fois la phase d'incrédulité évanouie.

Une autre candidate, qui prétendait avoir arpenté les rues de telle grande ville lors d'un stage commercial en alternance, confondait les deux places principales : en insistant, il s'avéra qu'en fait de BTS, elle n'avait que le niveau, autant dire seulement le baccalauréat qui l'avait précédé.

Ce n'est pas l'imposture qui est grave, c'est sa reproductibilité qui s'annonce dans ces gros mensonges. Il est donc impératif pour le recruteur de prendre les renseignements nécessaires, dès qu'il a le moindre doute, auprès de l'école prestigieuse ou de l'employeur précédent.

Lors de l'entretien il sera de la plus haute importance de comparer les dires du candidat avec ce qu'il a écrit et de jouer les naïfs, dans le plus pur style cher à l'inspecteur Columbo, pour confronter les différences afin de parvenir à approcher la réalité. Le recruteur sera donc bien inspiré de juger sur pièces : des rapports de stage qu'il examinera avec soin aux attestations de travail qu'il

épluchera méticuleusement en passant par la copie des diplômes (authentifiés en mairie !). Il vérifiera le prénom, les justificatifs de salaire et l'extrait du casier judiciaire du candidat.

Faire écrire un compte rendu de l'entretien avant de quitter le candidat permet aussi de vérifier que la graphie de la lettre de présentation du dossier de candidature est bien celle du candidat et non celle de sa femme comme un de nos candidats nous le révéla un jour.

Enfin, un dossier administratif type complète la série des documents rédigés par chaque candidat qui permettra une ultime confrontation avec les données enregistrées pendant l'entretien et dans le CV. Toute information contradictoire, obtenue à ces trois occasions, doit alerter le recruteur sur une possible tricherie qui doit être prise très au sérieux : l'expérience montre hélas que chacune de ces manœuvres frauduleuses sera amplifiée dans l'exercice de la fonction ultérieure.

1.10 Clarifier le vocabulaire

Les définitions proposées par l'AFNOR font partie des normes ISO 9001 propres aux ressources humaines sous la référence FD X 59-183 applicables à tous les organismes[18] (tableau 1.3). Leur connaissance doit permettre aux recruteurs de clarifier leur langage lors des synthèses qu'ils doivent présenter sous forme de compte rendu d'évaluation, aussi bien au plan oral lors des réunions du collège de recrutement qu'au plan écrit dans le document rédigé à l'issue de l'entretien effectué avec chacun des candidats.

Tableau 1.3 Définitions normalisées relatives au recrutement

Acquis : C'est l'ensemble des savoirs détenus par une personne.
Activité : Ensemble d'opérations concourant à un résultat observable.
Aptitude : C'est l'ensemble des dispositions physiques et intellectuelles, naturelles ou acquises d'une personne à accomplir une tâche, (…) identifiable indépendamment du contexte.
Bilan de compétences : C'est l'opération qui consiste à déterminer l'état des compétences d'une personne.

18. *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, 2002.

Tableau 1.3 Définitions normalisées relatives au recrutement (fin)

Compétence : C'est une capacité éprouvée à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution (déterminée par la description de la fonction). C'est la capacité éprouvée à résoudre des problèmes dans un contexte donné.
Compétence professionnelle : Aptitude à mettre en œuvre en situation professionnelle des capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. Ensemble éprouvé des savoirs, savoir-faire, savoir faire faire et comportements permettant de maîtriser les situations professionnelles relatives à une fonction ou une activité en satisfaisant les exigences des différents acteurs du réseau qui les lie.
Connaissance : C'est l'ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formations initiales et/ou professionnelles, et/ou par l'expérience. La connaissance comporte deux volets distincts : d'une part une démarche volontaire d'acquisition, d'autre part une acquisition induite par l'action même.
Efficacité : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.
Évaluation de compétence : Utilisation de différentes méthodes (entretiens individuels, diagnostics par questionnaires, autodiagnostics, tests, réunions, quiz, QCM).
Évaluation de formation : Appréciation du degré d'atteinte des objectifs d'une action de formation, à partir de critères définis préalablement, faite à des temps différents, par des acteurs différents, distinguant différents types : satisfaction, contenu, acquis, transferts, et impact sur l'organisme.
Expérience : C'est le savoir acquis par la pratique ou l'observation.
Information : Association significative de données portées sur un support selon un code prédéfini.
Modèle : Représentation amplifiée d'une réalité, construite pour permettre d'atteindre des objectifs. Il peut être présenté sous forme graphique et faire l'objet d'un traitement mathématique. Le modèle est d'autant plus utile que la réalité est complexe.
Référentiel de compétence : C'est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, comportant la détermination des niveaux de complexité croissante à l'intérieur de chacune d'elles. C'est un outil de facilitation des relations avec les partenaires de l'organisme.
Savoir : C'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques.
Savoir-faire : C'est la mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique.
Savoir-être : C'est le savoir-faire relationnel : ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée.

1.11 Rédiger les comptes rendus

C'est le dernier acte de la rencontre avec les candidats. Chacun des comptes rendus doit faire un point succinct, mais exhaustif pour comparer les candidats entre eux. Cette comparaison s'effectue en les passant au crible d'un ensemble de critères qui transforme l'impression, puis l'observation et la réflexion qui s'ensuit, en une analyse de la prestation du candidat selon un certain nombre de critères déterminés par un canevas de compte rendu.

C'est donc un support indispensable, à présenter aussi au collège de recrutement lors d'une réunion de synthèse, qui permettra de confronter des points de vue selon un support unique et une méthodologie partagée par tous. Ainsi les ambiguïtés pourront être levées par la concertation ; elle révélera aussi des points de vue et des évaluations complémentaires qui enrichiront le portrait du candidat et l'analyse de son adéquation avec les caractéristiques exigées par la fonction postulée.

1.12 Choisir le meilleur candidat

Une mauvaise nouvelle apparaît à ce stade de la procédure de sélection : le candidat idéal, celui qui possède toutes les caractéristiques définies lors du lancement de la recherche, n'existe pas parmi les candidats examinés, ni même parmi les trois qui arrivent en finale, pas davantage chez celui qui sera considéré comme le meilleur des candidats. En outre, une fois ce tri opéré, il convient de faire vite pour faire connaître la décision à l'élu, car les meilleurs candidats sont très volatils sur le marché de l'emploi. Ils ont su se vendre à vous, ils savent aussi se mettre en évidence vis-à-vis d'autres employeurs. Dans ce cas, l'organisme le plus offrant et le plus réactif emporte la mise. Il faudra alors se rabattre sur le candidat arrivé en deuxième voire en troisième position. Au-delà, il vaut mieux reprendre le tas des dossiers rejetés initialement, au cas où une perle rare s'y serait glissée et aurait échappé à la sagacité de la personne chargée d'opérer ce premier tri.

Dès lors, il devient urgent de relancer la procédure afin d'obtenir de nouvelles candidatures en se tournant par acquit de conscience vers l'ANPE et l'APEC, en regardant dans la presse les demandes d'emploi, en s'adressant aux associations des grandes écoles concernées. Il est aussi possible de fureter dans des sites spécialisés qui regorgent de candidatures et dont certains prétendent trier informatiquement les meilleurs curriculum vitae pour tel ou tel poste, à condition de souscrire à la maquette préformée qu'ils ont conçue. L'originalité

n'est alors pas au rendez-vous et il y a peu de chances que la fonction spécifique que vous cherchiez à pourvoir coïncide avec l'un de ces dossiers formatés à l'avance.

En cas d'insuccès, une annonce supplémentaire s'impose alors et, dans l'hypothèse funeste où les résultats seraient négatifs, il reste une ultime solution. Une chasse de tête peut alors être envisagée pour les fonctions les plus pointues, mais, dans ce cas, la facture va tout de suite atteindre des sommets, aux alentours de 35 % du salaire annuel brut attribué à la fonction…

1.13 Accueillir et intégrer le candidat retenu

Le choix définitif dépend d'une proposition à partir de laquelle un va-et-vient va s'opérer pour que les exigences de l'une des parties correspondent aux attentes de l'autre et *vice versa*. Conditions de travail, salaire et modalités concernant la fonction devront être clairement précisées et acceptées après mûre réflexion pour éviter les dérives qui peuvent s'ensuivre. Le recruteur a compris l'importance de la période d'adaptation dans la fonction qui nécessite l'élaboration d'un plan d'action en termes de tutorat, de compagnonnage, de formation pour combler les lacunes détectées et mettre à niveau les divers domaines de compétences qui le nécessitent.

Cette période d'intégration, essentielle pour la motivation du candidat, constitue le second moment capital de l'ingénierie des ressources humaines. Nous renvoyons le lecteur au dernier chapitre de cet ouvrage qui détaille cette procédure d'intégration des nouveaux embauchés[19]. En attendant, il nous faut plonger au cœur de la méthodologie des compétences.

19. *Manager, le kit minute*, AFNOR, 2007 et *Les méninges du management, GRH et communication interne*, Chiron, 2002.